

ΙΝΕΠ 2011

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΕ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ «ΚΡΙΣΗΣ»



Εισηγητής:

Ηλίας Παναγόπουλος



Κρίση = Απόφαση

Με τα χρόνια η λέξη *κρίση* χρησιμοποιήθηκε για να δείξει την κορύφωση μιας «δύσκολης» κατάστασης. Μια δύσκολη όμως κατάσταση απαιτεί και την σωστή διαχείριση αυτής καθώς και τη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Συνεπώς,

Διαχείριση Κρίσεων ➔ Λήψη Αποφάσεων



ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΕ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ «ΚΡΙΣΗΣ»

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ

Η προσέγγιση αρχικά των εννοιών που αφορούν την διαδικασία λήψης αποφάσεων κατά την διαχείριση καταστάσεων «κρίσης», έτσι ώστε να προβληματίσει και να αναδείξει τη μοναδικότητα του θέματος σύμφωνα πάντα με τη θεωρία αλλά και τη διεθνή πρακτική.



Περιεχόμενα

1. **Επίλυση προβλήματος Vs Λήψης απόφασης**
   - case study

2. **Είδη Αποφάσεων**
   - case study

3. **Ηθικό δίλημμα, Λήψη Απόφασης και «Κρίση»**
   - case study

4. **Διαδικασία Λήψης Απόφασης κατά την διάρκεια κρίσης**
   - case study



Περιεχόμενα

1. Επίλυση προβλήματος Vs Λήψης απόφασης
-case study

2. Διαδικασία Λήψης Απόφασης
- case study

3. Ηθικό δίλημμα, Λήψη Απόφασης και «Κρίση»
- case study

4. Διαδικασία Λήψης Απόφασης κατά την διάρκεια κρίσης
- case study



1. Επίλυση προβλήματος Vs Λήψης απόφασης

Επίλυση προβλήματος είναι το σύνολο των ενεργειών που κάνουμε για τη συστηματική ανάλυση μιας κατάστασης δια μέσου της δημιουργίας, εφαρμογής και αξιολόγησης των προτεινόμενων λύσεων αυτού του προβλήματος.

Λήψη απόφασης είναι ο μηχανισμός που μας επιτρέπει να επιλέγουμε σε κάθε στάδιο επίλυσης προβλήματος την εφικτή, ρεαλιστική, επιθυμητή και αποδεκτή (κάλλιστη) λύση αυτού του προβλήματος.

Η Λήψη απόφασης είναι μέρος της διαδικασίας επίλυσης προβλήματος και εφαρμόζεται σε κάθε στάδιο αυτής.



1. Επίλυση προβλήματος

Επίλυση προβλήματος είναι το σύνολο των ενεργειών που κάνουμε για τη συστηματική ανάλυση μιας κατάστασης δια μέσου της δημιουργίας, εφαρμογής και αξιολόγησης των προτεινόμενων λύσεων αυτού του προβλήματος.

Για την επίλυση τυχόν προβλημάτων, οι κρατικοί οργανισμοί θα πρέπει πριν ακόμη να εμφανιστεί το πρόβλημα να έχουν εκπονήσει κατάλληλα σχέδια δράσης και διαδικασίες για την αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτού.

-Emergency Operational Plans (EOR)
-Standard Operational Procedures (SOP's)



Διαδικασία Επίλυσης Προβλήματος

Βήμα 1: Αναγνώριση προβλήματος

Βήμα 2: Καταγραφή εναλλακτικών λύσεων

Βήμα 3: Επιλογή κάλλιστης λύσης

Βήμα 4: Εφαρμογή της κάλλιστης λύσης

Βήμα 5: Αξιολόγηση της λύσης



Διαδικασία Επίλυσης Προβλήματος
Βήμα 1: Αναγνώριση προβλήματος
Βήμα 2: Καταγραφή εναλλακτικών λύσεων
Βήμα 3: Επιλογή κάλλιστης λύσης
Βήμα 4: Εφαρμογή της κάλλιστης λύσης
Βήμα 5: Αξιολόγηση της λύσης



1. Βήμα 1: Αναγνώριση προβλήματος

Το πιο σημαντικό και ίσως το πιο δύσκολο βήμα στην διαδικασία επίλυσης προβλήματος

Σενάριο 1:

Το πρόβλημα είναι....

Σωστό ή λάθος..;



1. Βήμα 1: Αναγνώριση προβλήματος

Παράμετροι προβλήματος

- Τι ακριβώς συνέβη..;
- Τι ΔΕΝ συνέβη..;
- Είναι ακριβείς οι πληροφορίες..;
- Ποιοι ήταν οι άμεσα εμπλεκόμενοι..;
- Ποιοι ήταν οι έμμεσα εμπλεκόμενοι..;
- Ποιες ήταν οι άμεσες και ποιες οι έμμεσες συνέπειες..;
- Υπάρχουν σχετικές διαδικασίες... και ποιες..;
- Ποιος αποφάσισε τελικά..;
- Ποιος θα έπρεπε να αποφασίσει..;
- Τι απόφαση πήρε..;
- Ποιο ήταν το ρίσκο αυτής της απόφασης..;



Διαδικασία Επίλυσης Προβλήματος

- **Βήμα 1:** Αναγνώριση προβλήματος
- **Βήμα 2:** Καταγραφή εναλλακτικών λύσεων
- **Βήμα 3:** Επιλογή κάλλιστης λύσης
- **Βήμα 4:** Εφαρμογή της κάλλιστης λύσης
- **Βήμα 5:** Αξιολόγηση της λύσης



1. Βήμα 2: Καταγραφή εναλλακτικών λύσεων

Σενάριο 2:

Ποιο είναι το πρόβλημα..;
Ποιες είναι οι παράμετροι του προβλήματος..;
Ποιες είναι οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις..;



1. Βήμα 2: Καταγραφή εναλλακτικών λύσεων

Ποιο είναι το πρόβλημα..;

Α. ………………………
Β. ………………………
Γ. ………………………..
Δ. ………………………..



1. Βήμα 2: Καταγραφή εναλλακτικών λύσεων

Ποιες είναι οι παράμετροι του προβλήματος;

- Τι ακριβώς συμβαίνει..;
- Τι ΔΕΝ συμβαίνει..;
- Είναι ακριβείς οι πληροφορίες..;
- Ποιοι είναι οι άμεσα εμπλεκόμενοι..;
- Ποιοι είναι οι έμμεσα εμπλεκόμενοι..;
- Ποιες είναι οι άμεσες και ποιες οι έμμεσες συνέπειες..;
- Υπάρχουν σχετικές διαδικασίες… και ποιες..;
- Ποιος αποφασίζει τώρα..;
- Ποιος θα πρέπει να αποφασίσει τελικά..;
- Τι απόφαση μπορεί να πάρει..;
- Ποιο είναι το ρίσκο αυτής της απόφασης..;



1. Βήμα 2: Καταγραφή εναλλακτικών λύσεων

Ποιες είναι οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις..;

Α. ……………………
Β. ……………………
Γ. ……………………
Δ. ……………………

Θυμηθείτε: Στο σημείο αυτό καταγράφουμε απλά όλες τις πιθανόν διαθέσιμες εναλλακτικές λύσεις.
ΔΕΝ τις αξιολογούμε.



Διαδικασία Επίλυσης Προβλήματος

Βήμα 1: Αναγνώριση προβλήματος

Βήμα 2: Καταγραφή εναλλακτικών λύσεων

Βήμα 3: Επιλογή κάλλιστης λύσης

Βήμα 4: Εφαρμογή της κάλλιστης λύσης

Βήμα 5: Αξιολόγηση της λύσης



1. Βήμα 3: Επιλογή της κάλλιστης λύσης

Περιορισμοί - Παράγοντες:

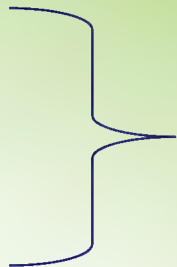
- Τεχνικής φύσεως (διαθεσιμότητα μέσων κ.ο.κ.)
- Πολιτικής φύσεως (νομικό κώλυμα κ.ο.κ.)
- Κοινωνικής φύσεως (ΜΚΟ, ειδικό ενδιαφέρον, συγγένειες κ.ο.κ.)
- Οικονομικής φύσεως
- Ανθρώπινου δυναμικού (απαιτήσεις / διαθεσιμότητα)
- Διαθέσιμος χρόνος
- Η έκθεση σε κίνδυνο (ρίσκο) του εμπλεκόμενου προσωπικού και των μέσων
- Ηθικής φύσεως
- Περιβαλλοντικής φύσεως / καιρικών συνθηκών



1. Βήμα 3: Επιλογή της κάλλιστης λύσης

Η επιλεγείσα λύση θα πρέπει να είναι:

Α. Εφικτή
Β. Επιθυμητή
Γ. Ρεαλιστική
Δ. Αποδεκτή



Κάλλιστη Λύση



Σενάριο 2:

Ποιο είναι το πρόβλημα και οι παράμετροι αυτού..;
Ποιες είναι οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις..;
Ποια είναι η κάλλιστη λύση..;



Διαδικασία Επίλυσης Προβλήματος
Βήμα 1: Αναγνώριση προβλήματος
Βήμα 2: Καταγραφή εναλλακτικών λύσεων
Βήμα 3: Επιλογή κάλλιστης λύσης
Βήμα 4: Εφαρμογή της κάλλιστης λύσης
Βήμα 5: Αξιολόγηση της λύσης



1. Βήμα 4: Εφαρμογή της κάλλιστης λύσης

Α. Ανάπτυξη Σχεδίου Ενεργείας

- Ποιος συντονίζει...
- Ποιος θα κάνει τι...
- Με ποιόν θα το κάνει...
- Που θα το κάνει...
- Με τι μέσα...
- Σε πόσο χρόνο...
- Με τι σκοπό...
- Ποιος άλλος πρέπει να γνωρίζει για το Σχέδιο αυτό...

Β. ΑΝΣΚ

- Τι θέλω να επιτύχω
- Με ποιόν τρόπο θα το επιτύχω
- Σε πόσο χρόνο θα πρέπει να το έχω πετύχει
- Πως θα ξέρω ότι το επέτυχα



1. Βήμα 4: Εφαρμογή της κάλλιστης λύσης

Γ. Απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό, μέσα και πληροφορίες

- Τι είδους και πόσο προσωπικό...
- Τι είδους και πόσα μέσα και πληροφορίες...
- Από που θα τα έχω..;
- Σε πόσο χρόνο θα τα έχω...;
- Τι άλλο μπορώ να έχω...;
- Υπάρχουν επιπλέον ειδικές απαιτήσεις...;

Β. Συγκεκριμένοι - μετρήσιμοι επιμέρους ΑΝΣΚ

- Για την παρακολούθηση της διαδικασίας
- Για να θέτουμε ή να αλλάζουμε προτεραιότητες
- Για να αναλύεται η κατάσταση
- Για να αντιμετωπίζεται ότι έκτακτο προκύψει



Σενάριο 2:

Ποιο είναι το πρόβλημα και οι παράμετροι αυτού..;
Ποιες είναι οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις..;
Ποια είναι η κάλλιστη λύση..;
Πως θα την εφαρμόσω..;



Διαδικασία Επίλυσης Προβλήματος

- **Βήμα 1:** Αναγνώριση προβλήματος
- **Βήμα 2:** Καταγραφή εναλλακτικών λύσεων
- **Βήμα 3:** Επιλογή κάλλιστης λύσης
- **Βήμα 4:** Εφαρμογή της κάλλιστης λύσης
- **Βήμα 5:** Αξιολόγηση της λύσης



1. Βήμα 5: Αξιολόγηση της λύσης

Α. Παρακολούθηση της διαδικασίας

- Έχει αλλάξει η αρχική κατάσταση..;
- Χρειάζεται περισσότερο προσωπικό /μέσα / πληροφορίες..;
- Μήπως απαιτείται άλλη εναλλακτική λύση..;

Β. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων σε κάθε φάση

- Πως θα ξέρω ότι η προτεινόμενη λύση ήταν η κάλλιστη..;
- Είναι μετρήσιμη..; Αν ναι.. Πως...;
- Υπάρχει επαρκής και σωστή πληροφόρηση κατά την εξέλιξη
- Η προτεινόμενη λύση πέτυχε το σκοπό της..;



Σενάριο 2:

Ποιο είναι το πρόβλημα και οι παράμετροι αυτού..;
Ποιες είναι οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις..;
Ποια είναι η κάλλιστη λύση..;
Πως θα την εφαρμόσω..;
Πως θα την αξιολογώ..;



Διαδικασία Επίλυσης Προβλήματος

Βήμα 1: Αναγνώριση προβλήματος

Βήμα 2: Καταγραφή εναλλακτικών λύσεων

Βήμα 3: Επιλογή κάλλιστης λύσης

Βήμα 4: Εφαρμογή της κάλλιστης λύσης

Βήμα 5: Αξιολόγηση της λύσης



Περιεχόμενα

1. Επίλυση προβλήματος Vs Λήψης απόφασης
   - case study

2. Είδη Αποφάσεων
   - case study

3. Ηθικό δίλημμα, Λήψη Απόφασης και «Κρίση»
   - case study

4. Διαδικασία Λήψης Απόφασης κατά την διάρκεια κρίσης
   - case study



2. Είδη Αποφάσεων

- Ατομική

Βασίζεται μόνο σε ατομικές πληροφορίες, εκτιμήσεις και πεποιθήσεις.

- Δια μέσου συμβουλευτικής

υμβουλεύομαι και άλλους, αλλά τελικά εγώ αποφασίζω.

- Ομαδική

Κάθε γνώμη λαμβάνεται υπ'όψιν. Η τελική απόφαση είναι συλλογική και υποστηρίζεται από όλους. Συλλογικότητα δεν σημαίνει 100% συμφωνία

- Δια αντιπροσώπου

Εκθέτω το πρόβλημα και τις παραμέτρους - κάποιος άλλος παίρνει την απόφαση και εγώ την υποστηρίζω



2. Είδη Αποφάσεων

	Ερώτηση	Ναι	Όχι
1.	Υπάρχει επαρκής διαθέσιμος χρόνος για την λήψη απόφασης;	☐	☐
2.	Διαθέτω αρκετή εμπειρία και εξειδίκευση στο συγκεκριμένο θέμα;	☐	☐
3.	Τα μέλη της ομάδας διαθέτουν εμπειρία και εξειδίκευση στο συγκεκριμένο θέμα;	☐	☐
4.	Όλοι οι πιθανοί εμπλεκόμενοι στη διαδικασία επίλυσης του προβλήματος κατανοούν τους σκοπούς που έχει θέσει ο οργανισμός για το εγχείρημα αυτό;	☐	☐
5.	Φαίνεται ότι η απόφαση θα είναι δύσκολη και με πολλές διαθέσιμες πιθανές λύσεις;	☐	☐
6.	Η δέσμευση και των υπολοίπων εμπλεκομένων είναι κρίσιμη για το πρόβλημα;	☐	☐
7.	Διαφαίνεται ότι η τελική απόφαση θα προκαλέσει σοβαρές συγκρούσεις μεταξύ αυτών που τους αφορά και εμπλέκονται;	☐	☐
8.	Η απόφαση επηρεάζει-εμπλέκει και άλλα μέλη-ομάδες εκτός οργανισμού;	☐	☐
9.	Η απόφαση θα επηρεάσει μόνο συγκεκριμένα άτομα/τμήματα του οργανισμού;	☐	☐

Αν η απάντηση στην ερώτηση 1 είναι ΟΧΙ – Ατομική / Συμβουλευτική

Αν η απάντηση στην ερώτηση 2 είναι ΟΧΙ – Ομαδική/Δια αντιπροσώπου

Αν οι περισσότερες απαντήσεις είναι ΝΑΙ –Ομαδική

Αν οι περισσότερες απαντήσεις είναι ΟΧΙ –Ατομική



Σενάριο 2:

Είσαι ο/η (*τίτλος/θέση/Υπηρεσία*)**.**

Πως και τι αποφασίζεις..;



Περιεχόμενα

1. Επίλυση προβλήματος Vs Λήψης απόφασης
   - case study

2. Διαδικασία Λήψης Απόφασης
   - case study

3. Ηθικό δίλημμα, Λήψη Απόφασης και «Κρίση»
   - case study

4. Διαδικασία Λήψης Απόφασης κατά την διάρκεια κρίσης
   - case study



3. Ηθικό Δίλημμα, Λήψη Απόφασης και «Κρίση»

Το ηθικό δίλημμα προέρχεται μέσα από τα βιώματα και τις αρχές που έχουμε αναπτύξει μέσα από τα παιδικά μας χρόνια, την οικογένεια, την κοινωνία, την εκπαίδευσή μας στην εργασία κ.ο.κ. Π.χ. Τι είναι σωστό, τι είναι λάθος, τι είναι τίμιο, τι είναι δίκαιο, τι είναι νόμιμο, τι σέβομαι....

Μια λήψη απόφασης πιθανόν να επηρεάσει τη φήμη μας, την υστεροφημία μας, τη φήμη του οργανισμού, την εμπιστοσύνη των πολιτών στο κράτος, την ίδια μας τη θέση μέσα στον οργανισμό κ.ο.κ.

Σε μια «κρίση», πολλές φορές, το να κάνουμε μόνο το ηθικά σωστό ΔΕΝ είναι αρκετό. Το ερώτημα που θα πρέπει να μπορείτε να απαντήσετε κατά τη διαδικασία λήψης απόφασης σε μια «κρίση» είναι:

Do the right thing or do the things right?



3. Ηθικό Δίλημμα

Case study:

Τόπος: RWANDA – Αφρική
Χρόνος: Απρίλιος - Ιούνιος 1994
Κρίση: Εμφύλιος / Γενοκτονία/ Φυλή Hutu Vs Tutsi
Απολογισμός: 800-1.200.000 νεκροί Tutsi
Γεγονός: Το Συμβούλιο Ασφαλείας ΟΗΕ διατάσει την άμεση απόσυρση των δυνάμεων του ΟΗΕ / UNAMIR
Ηθικό Δίλημμα & Λήψη Απόφασης : Καναδός Στρατηγός DALLAIRE









Περιεχόμενα

1. Επίλυση προβλήματος Vs Λήψης απόφασης
   - case study

2. Διαδικασία Λήψης Απόφασης
   - case study

3. Ηθικό δίλημμα, Λήψη Απόφασης και «Κρίση»
   - case study

4. Διαδικασία Λήψης Απόφασης κατά τη διάρκεια κρίσης
   - case study



4. Διαδικασία Λήψης Απόφασης κατά την διάρκεια «κρίσης»

Σενάριο 3:

Είστε ο .... που πλαισιώνεται άμεσα από μια ομάδα 4-5 ατόμων/συμβούλων.



Διαδικασία Επίλυσης Προβλήματος

Βήμα 1: Αναγνώριση προβλήματος

Βήμα 2: Καταγραφή εναλλακτικών λύσεων

Βήμα 3: Επιλογή κάλλιστης λύσης

Βήμα 4: Εφαρμογή της κάλλιστης λύσης

Βήμα 5: Αξιολόγηση της λύσης



ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΕ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ «ΚΡΙΣΗΣ»

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ

Η προσέγγιση αρχικά των εννοιών που αφορούν την διαδικασία λήψης αποφάσεων κατά την διαχείριση καταστάσεων «κρίσης», έτσι ώστε να προβληματίσει και να αναδείξει τη μοναδικότητα του θέματος σύμφωνα πάντα με τη θεωρία αλλά και τη διεθνή πρακτική.



Περιεχόμενα

1. Επίλυση προβλήματος Vs Λήψης απόφασης
   - case study

2. Είδη Αποφάσεων
   -case study

3. Ηθικό δίλημμα, Λήψη Απόφασης και «Κρίση»
   - case study

4. Διαδικασία Λήψης Απόφασης κατά την διάρκεια κρίσης
   - case study



ΙΝΕΠ 2011

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΕ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ «ΚΡΙΣΗΣ»



Εισηγητής:

Ηλίας Παναγόπουλος